

DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

ONDERZOEKSRAPPORT NR 9830

OP ZOEK NAAR DE BETEKENIS VAN HET CONCEPT PSYCHOLOGISCH CONTRACT

door

I. VAN DEN BRANDE



Katholieke Universiteit Leuven

Naamsestraat 69, B-3000 Leuven

ONDERZOEKSRAPPORT NR 9830

**OP ZOEK NAAR DE BETEKENIS VAN HET CONCEPT
PSYCHOLOGISCH CONTRACT**

door

I. VAN DEN BRANDE

Op zoek naar de betekenis van het concept psychologisch contract

Inge Van den Brande¹
Katholieke Universiteit Leuven
Naamsestraat 69
3000 Leuven, België
Tel.: 32-16-326894
Fax: 32-16-326732
Email: inge.vandenbrande@econ.kuleuven.ac.be

¹ Met dank aan Prof. Bert Overlaet, Prof. Maddy Janssens en Prof. Luc Sels voor het nalezen van het artikel en voor hun talrijke nuttige aanwijzingen.

Op zoek naar de betekenis van het concept psychologisch contract

In dit artikel wordt de betekenis van het concept psychologisch contract verduidelijkt. In een eerste deel worden een aantal definities van het begrip psychologisch contract gegeven en uitgelegd. In een tweede deel wordt er ingegaan op een aantal vragen die er leven rond de betekenis van het psychologisch contract: (1) Wat is de rol van de ruilrelatie die er bestaat tussen werknemer en werkgever in de totstandkoming van het psychologisch contract?, (2) Wat is typisch aan de verwachtingen van het psychologisch contract?, (3) Wat is de rol van het individu en wat is de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract?, (4) Hoe kunnen verschillende soorten psychologische contracten onderscheiden worden?, en (5) Hoe en wanneer verandert het psychologisch contract?

Inleiding

De term “psychologisch contract” wint in studies met betrekking tot arbeidsverhoudingen steeds meer aan belang. Het concept werd nochtans reeds in 1960 geïntroduceerd door Argyris en werd kort nadien verder uitgewerkt door Levinson, Price, Munden, Mandl en Solley (1962) en door Schein (1965). De laatste jaren echter is er een opmerkelijke ‘revival’ van het concept. De conjuncturele inzinking sinds het begin van de jaren '90 heeft daar zeker toe bijgedragen. Deze dwong organisaties hun kosten beter te beheersen. Herstructureringen, afslankingen, fusies en overnames werden in vele organisaties een feit. Dit betekent voor de meeste werknemers een grote verandering in de relatie met hun organisatie. Wanneer zij deze verandering bovendien ervaren als een breuk in hun psychologisch contract dat ze met hun organisatie hebben, leidt dit tot tal van problemen voor zowel werknemers als organisatie. De belangrijkste gevolgen zijn demotivatie en verlaagde betrokkenheid van de werknemers, gebrek aan vertrouwen van de werknemers in de organisatie, en daling van hun performantie. Het begrip “psychologisch contract” helpt deze problemen mee verklaren en heeft daaraan haar populariteit grotendeels te danken.

Voor al Rousseau (1988, 1995) en Herriot (1995) hebben het onderzoek naar het psychologisch contract nieuw leven ingeblazen. Na de publicatie van hun werken is het onderzoek naar het psychologisch contract in een stroomversnelling geraakt. Tal van andere wetenschappers (McLean Parks & Kidder, 1994; Herriot & Pemberton, 1996; Schalk & Freese, 1997) hebben een bijdrage geleverd. Het gevolg hiervan is een ware inflatie van definities van het begrip psychologisch contract. Alhoewel algemeen gesteld wordt dat het begrip psychologisch contract verwijst naar de expliciete en impliciete verwachtingen van werkgever en werknemer ten aanzien van hun onderlinge arbeidsrelatie (Levinson et al., 1962; Schein, 1978; Rousseau, 1995), blijft de betekenis van het concept op dit ogenblik nog verre van eenduidig. Er bestaat met andere woorden nogal wat discussie rond de betekenis en de meerwaarde van het concept psychologisch contract. Vragen die in deze discussie aan bod komen, zijn: (1) Waarin verschilt het psychologisch contract van de ruilrelatie die er bestaat tussen werknemer en werkgever en welke aspecten van de ruilrelatie zijn van belang voor de ontwikkeling van het psychologisch contract?, (2) Wat is typisch aan de

verwachtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract?, (3) Wat is de rol van het individu en wat is de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract?, (4) Hoe kunnen verschillende soorten psychologische contracten onderscheiden worden?, en (5) Hoe en wanneer verandert het psychologisch contract en hoe reageren werknemers op een verandering in hun psychologisch contract?

Met dit artikel hebben we de bedoeling de verschillende betekenissen die de verschillende auteurs aan het begrip psychologisch contract geven, in kaart te brengen en te begrijpen. In het eerste deel van het artikel leggen we kort uit hoe het begrip psychologisch contract ontstaan is en wat de belangrijkste auteurs onder het begrip verstaan. In het tweede deel gaan we de discussie aan die er bestaat rond het concept psychologisch contract en proberen we een antwoord te formuleren op bovenstaande vragen.

Dit artikel is op de eerste plaats gebaseerd op de basiswerken van het psychologisch contract, met name de werken van Argyris (1960), Levinson et al. (1962), Schein (1965, 1978, 1980), Rousseau (1988, 1995) en Herriot (1995). Daarnaast hebben we ons gebaseerd op enkele klassieke theorieën die verduidelijking kunnen brengen in die aspecten van het psychologisch contract waarover onenigheid bestaat. Meer bepaald baseerden we ons op de 'exchange' theorieën van Barnard (1938), March & Simon (1958), Homans (1961) en Blau (1964), de verwachtingstheorie van Vroom (1964), de contracttheorie van Macneil (1974) en de transactiekostenbenadering van Williamson (1979).

1. Enkele definities van het concept psychologisch contract

De term psychologisch contract werd geïntroduceerd door Argyris (1960) in zijn boek "Understanding Organizational Behavior". Hij relateert het begrip aan het thema 'leiderschap'. De relatie tussen een leider en zijn ondergeschikten wordt volgens Argyris gedomineerd door een 'psychological work contract', waaronder hij verstaat een impliciet akkoord om elkaars normen te respecteren. De naleving van dit akkoord bevordert volgens Argyris zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie.

Argyris gebruikt de term psychologisch contract dan wel als eerste, hij werkt het concept echter niet uit. Pas enkele jaren later wordt er aan het begrip voor het eerst betekenis gegeven. Dit gebeurt door Levinson et al. (1962) die een psychologisch contract als volgt definiëren:

“The psychological contract is a product of mutual expectations that are implicit and unspoken, and which may antedate the employee-organization relationship.” (Levinson et al., 1962, p.22).

Volgens hen bestaat het psychologisch contract uit onuitgesproken of impliciete verwachtingen die hun oorsprong vinden in het verleden en daarom het contract zelf kunnen voorafgaan. Deze verwachtingen kunnen onbewust zijn, maar zijn bepalend voor de relatie tussen organisatie en werknemer. De partijen van het psychologisch contract zijn onderling afhankelijk. Zo kunnen werknemers vinden dat zij recht hebben op een goed loon, goede werkomstandigheden, etc. waar de organisatie van haar werknemers inzet, loyaliteit, flexibiliteit, etc. kan verwachten. Tenslotte beschouwen Levinson et al. het psychologisch contract als dynamisch. Externe veranderingen in organisaties kunnen verschillende reacties losweken bij werknemers en werkgevers wat al dan niet gepaard gaat met een wijziging in hun psychologisch contract.

De definitie van Schein (1965, 1980) benadert deze van Levinson et al. (1962):

“A psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization.” (Schein, 1980, p.22).

Schein voegt echter een drietal nieuwe aspecten toe. Zo benadrukt hij dat psychologische contracten tot stand komen via een proces van negotiatie en hernegotiatie tussen de partijen. De relatie tussen individu en organisatie is interactief, ontwikkelt zich door wederzijdse beïnvloeding. Hij beklemtoont tevens dat breuken in het psychologisch contract maar vermeden kunnen worden indien er een ‘match’ of overeenkomst is tussen wat de organisatie zal geven en wat het individu verwacht te krijgen en vice versa. Tenslotte wijst hij er op dat het psychologisch contract kan veranderen doorheen iemands carrière (Schein, 1978).

Herriot (1995) ontwikkelt geen eigen definitie. Zijn visie op het concept psychologisch contract sluit het meest aan bij de betekenis die Schein (1980) er aan geeft. Hij ziet net als Schein twee partijen aanwezig in de arbeidsrelatie, individu en organisatie, die hij ook beide zal bevragen in het onderzoek naar hun psychologisch contract. Hij benadrukt dat de kwaliteit van de interactie tussen deze partijen (communicatie, machtsbalans) een bepalende factor is in de totstandkoming en wijziging van het psychologisch contract. Of er al dan niet een overeenkomst is tussen wat de organisatie zal geven en wat het individu verwacht te krijgen en vice versa is niet alleen bepalend voor de aard van het psychologisch contract dat ze hebben maar ook voor de kwaliteit van hun arbeidsrelatie (vertrouwen, rechtvaardigheid, betrokkenheid).

Bovenstaande auteurs veronderstellen een ruilrelatie tussen individu en organisatie waarbij van beide partijen in de relatie de verwachtingen moeten worden vastgesteld om hun psychologisch contract te bepalen. Men meet in dat geval de verwachtingen van de individuele werknemer enerzijds, van de organisatie waarvoor de individuele werknemer werkt anderzijds. Het psychologisch contract wordt gevormd door de gemeenschappelijke verwachtingen van beide partijen. Een probleem dat hier optreedt is dat de verwachtingen van de organisatie moeilijk als een geheel te omvatten zijn. Dé organisatie bestaat immers niet maar wordt slechts vertegenwoordigd door haar individuele 'agents'. Daarom stelt Rousseau (1988, 1995) een engere definitie van het psychologisch contract voorop waarbij ze het perspectief van het individu centraal stelt:

"Psychological contracts are an individual's beliefs regarding reciprocal obligations." (Rousseau, 1990, p.390).

Zij definieert het psychologisch contract als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie. Rousseau bevraagt dan ook alleen de individuele werknemers of 'agents' van de organisatie. Zij peilt zowel naar wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie. Rousseau benadrukt naast het individuele aspect ook het obligatoire karakter van het psychologisch contract. Zij

spreekt niet van verwachtingen, maar van verplichtingen, die ontstaan zijn op basis van wat er expliciet of impliciet beloofd is door de andere partij. Verplichtingen heeft men altijd ten aanzien van een bepaalde partij. Daarom zijn psychologische contracten wederzijds en specifiek en verschillen zij van de meer algemene verwachtingen die men niet ten aanzien van een bepaalde partij heeft.

Elk van bovenstaande auteurs heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het concept psychologisch contract. Uit al deze definities blijkt echter dat de verschillende auteurs het concept op hun eigen manier invullen en dat er over tal van punten discussie bestaat. De discussiepunten die we in het volgende deel verder zullen uitwerken, zijn:

- (1) de rol van de ruilrelatie tussen individu en organisatie;
- (2) de aard van de verwachtingen die individu en organisatie hebben met betrekking tot de ruilrelatie;
- (3) de rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract;
- (4) de verschillende types psychologische contracten;
- (5) de dynamiek van het psychologisch contract.

2. Uitwerking van het begrip psychologisch contract

2.1. De rol van de ruilrelatie tussen individu en organisatie

De wederzijdse uitwisselingsrelatie of ruilrelatie tussen individu en organisatie is een centraal gegeven in de definitie van het psychologisch contract. Dat beide partijen verwachten te geven aan en te nemen van elkaar vinden we in verschillende definities van psychologisch contract terug. Het psychologisch contract wordt niet gevormd door de ruilrelatie op zich maar wel door de verwachtingen met betrekking tot de ruilrelatie. Op die manier vormt de ruilrelatie slechts de context waarbinnen het psychologisch contract ontstaat. De ruilrelatie tussen individu en organisatie werd reeds uitvoerig bestudeerd in theorieën met betrekking tot organisatie-evenwicht (Barnard, 1938; March & Simon, 1958) en in de 'social exchange' theorieën van

Homans (1961) en Blau (1964). Twee elementen hierin zijn belangrijk voor de ontwikkeling van het concept psychologisch contract: 'reciprocity' (wederkerigheid) en 'balance' (evenwicht).

'Reciprocity' wijst op wederkerigheid in de relatie of nog dat beide partijen van de relatie geven en nemen. In de psychologisch contract theorie betekent 'reciprocity' dat beide partijen *verwachten* te geven aan en te nemen van elkaar. Deze idee wordt in de psychologisch contract literatuur ook sterk benadrukt. Levinson et al. (1962) zien het psychologisch contract als een '*reciprocal process*', Rousseau (1990) spreekt van '*individuals' beliefs regarding reciprocal obligations*', Schein (1970) ziet het psychologisch contract als een '*match*' of overeenstemming tussen wat de ene partij verwacht te krijgen en wat de andere geeft en vice versa:

"A psychological contract is a matching of what the individual will give with what the organization expects to receive, and what the organization will give relative to what the individual expects to receive." (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.81).

Alhoewel 'reciprocity' in strikte zin slechts verwijst naar het feit dat beide partijen verwachten te geven en te nemen, geven Levinson et al. (1962) en Schein (1970) er een sterkere betekenis aan. Levinson et al. (1962) spreken slechts van 'reciprocation' wanneer het psychologisch contract volledig vervuld wordt, dat wil zeggen wanneer er aan alle verwachtingen van beide partijen wordt voldaan. Dit kan volgens hen pas indien de partijen van het psychologisch contract onderling sterk afhankelijk zijn van elkaar. De 'match' waarop Schein (1970) wijst heeft eveneens te maken met het inlossen van de verwachtingen en dus met de vervulling van het psychologisch contract.

Voor Rousseau (1995) betekent 'reciprocity' dat de partijen van de ruilrelatie wederkerigheid percipiëren en ervaren. Of er al dan niet een feitelijke wederkerigheid is, is niet van belang. Het is wel belangrijk dat beide partijen wederkerigheid percipiëren en ervaren.

Het tweede element van de ruilrelatie dat ook in de psychologisch contract theorie wordt benadrukt, is de balansidee. In de psychologisch contract theorie betekent deze

idee dat beide partijen evenveel *verwachten* te krijgen van en te geven aan elkaar. In de psychologisch contract theorie is het vooral Herriot (1995) die deze balansidee aanhaalt. Herriot stelt dat beide partijen een evenwicht verwachten. Maar of er uiteindelijk ook een evenwicht zal ontstaan tussen wat beide partijen van de arbeidsrelatie elkaar bieden, is volgens hem afhankelijk van de machtsbalans die er tussen beide partijen bestaat. Beide partijen hebben over het algemeen meer of minder macht op bepaalde terreinen. De globale machtsbalans zal bepalen in wiens voordeel de uitwisselingsbalans zal overslaan. Dit zal ook bepalen welk soort relatie er uiteindelijk tussen de twee partijen zal ontstaan. Een evenwicht in de uitwisselingsbalans is volgens Herriot echter niet noodzakelijk opdat de relatie zou standhouden.

Barnard (1938) en March en Simon (1958) stellen dat een evenwicht in de ruilrelatie wel noodzakelijk is opdat de relatie zou stand houden. Hun 'inducement-contribution' model geeft de voorwaarden weer waaronder een organisatie haar leden kan behouden en waaronder de arbeidsrelatie stand kan houden. Het model vertrekt van een ruilrelatie tussen werknemers en hun organisatie waarbij de werknemers prestaties ('contributions') leveren in ruil voor beloningen ('inducements'). Zowel de prestaties als de beloningen hebben een bepaalde waarde. Deze waarden dienen in balans te zijn opdat de relatie tussen werknemer en werkgever zou standhouden. Evenwicht in de ruilrelatie is dus volgens dit model een noodzakelijke voorwaarde opdat de organisatie haar leden zou kunnen behouden. Nochtans kunnen we stellen dat het om een gepercipieerd evenwicht gaat daar de waarde van de prestaties en beloningen steeds subjectief is en altijd aan perceptie onderhevig.

Homans (1961) en Blau (1964) hebben deze balansidee verder uitgewerkt in hun 'social exchange theory of elementary social forms'. Blau geeft echter een andere betekenis aan de balansidee dan March en Simon deden. Evenwichten in uitwisselingsrelaties in de zin dat beide partijen even veel geven, komen in realiteit zelden of nooit voor. Wederkerigheid en loyaliteit vinden hun oorsprong vaak in onevenwichten in de uitwisselings- en machtsrelatie. De ene partij geeft meer dan de andere opdat de andere partij ook zou geven en opdat de relatie zou stand houden.

Samengevat kunnen we stellen dat de ruilrelatie die er tussen werknemer en organisatie bestaat een belangrijke factor is in de totstandkoming van het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat immers uit de verwachtingen die werknemer en werkgever hebben met betrekking tot hun ruilrelatie. Men is het er over eens dat wederkerigheid in de ruilrelatie noodzakelijk is opdat de relatie zou stand houden. In welke mate deze wederkerigheid aanwezig moet zijn, is niet duidelijk. Levinson et al. (1962) en Schein (1970) stellen dat de wederkerigheid zo volledig mogelijk moet zijn. Voor Rousseau (1995) is het al voldoende dat beide partijen wederkerigheid percipiëren en ervaren. Dezelfde discussie bestaat er rond de vraag of er al dan niet een evenwicht dient te bestaan tussen wat beide partijen elkaar bieden. Waar Barnard (1938) en Simon (1958) een evenwicht noodzakelijk vinden, is volgens Blau (1964) een perfect evenwicht onmogelijk en ook niet noodzakelijk opdat beide partijen loyaal zouden zijn naar elkaar toe. Herriot (1995) tenslotte stelt dat beide partijen wel een evenwicht verwachten maar dat het uiteindelijke evenwicht afhankelijk is van de machtsbalans die er tussen beide partijen bestaat.

2.2. De aard van de verwachtingen met betrekking tot de ruilrelatie

Het psychologisch contract bestaat uit de verwachtingen van werknemer en werkgever met betrekking tot hun onderlinge ruilrelatie. Of deze verwachtingen impliciet of expliciet zijn, dwingend of niet dwingend, specifiek of algemeen, komt niet duidelijk naar voor uit de definities van het psychologisch contract. In deze paragraaf gaan we dieper in op de aard van de verwachtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract.

Het psychologisch contract onderscheidt zich van het juridisch contract omdat het naast de geëxpliciteerde rechten en plichten ook de impliciete, ongeschreven en niet uitgesproken verwachtingen bevat die werknemers en werkgever hebben ten aanzien van de arbeidsruil. De term “psychologisch” in het begrip psychologisch contract beklemtoont dit impliciete karakter van het psychologisch contract. Ook in de verschillende definities van psychologisch contract wordt het impliciete karakter herhaaldelijk benadrukt: Levinson et al. (1962) noemen de verwachtingen van het

psychologisch contract “*implicit and unspoken*”, Schein (1980) noemt het psychologisch contract een “*unwritten set of expectations*” en Rousseau (1990) beklemtoont dat het psychologisch contract bestaat uit “*beliefs*”.

Alhoewel het niet naleven van het psychologisch contract niet altijd juridisch gesanctioneerd kan worden, kunnen de gevolgen ervan minstens even ernstig zijn. In die zin heeft het psychologisch contract een dwingend of obligatoir karakter en functioneert het dus ook als een echt “contract” (Schein, 1970):

“But the mutual expectations formed between the employee and the employer function like a contract in that if either party fails to meet the expectations, serious consequences will follow: demotivation, turnover, lack of advancement, or termination.” (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.112).

De meeste auteurs verwijzen impliciet of expliciet naar dat obligatoir karakter. Levinson et al. (1962) spreken van “*expectations that have obligatory quality*”, Schein (1965) van “*expectations concerning a pattern of rights, obligations and privileges*”, Rousseau (1995) van “*promise based obligations*”. Toch spreken de meeste auteurs, op Rousseau na, zich in hun definitie van psychologisch contract niet uit of ze nu verwachtingen, beloften dan wel verplichtingen bedoelen. Levinson et al. (1962) en later Roehling (1996) zien een oplossing voor dit probleem door een onderscheid te maken tussen verwachtingen die meer en verwachtingen die minder dwingend zijn. Het psychologisch contract kan bestaan uit beide soorten verwachtingen. Elementen van het psychologisch contract die expliciet gemaakt zijn en schriftelijk vastgelegd zijn, zullen gepercipieerd worden als een verplichting en zullen verwachtingen creëren met een dwingend karakter. Het niet nakomen daarvan brengt ernstige gevolgen met zich mee. Elementen die niet schriftelijk zijn vastgelegd maar impliciet aanwezig zijn, worden eerder gepercipieerd als een belofte en creëren verwachtingen die minder dwingend zijn. Het niet nakomen daarvan zal dan ook minder ernstige gevolgen hebben (Levinson et al., 1962). Op basis van het continuüm dwingend - niet dwingend kan een hiërarchie van verwachtingen worden afgeleid waarbij bovenaan in de hiërarchie verplichtingen komen te staan en onderaan wensen of hoop. Tussenin komen dan probalistische verwachtingen (Roehling, 1996). Volgens Rousseau zijn het deze verwachtingen die het psychologisch contract bevat. Beloften, -door Rousseau gedefinieerd als “*any communication of future*

intent”, en verplichtingen zijn volgens haar de basis waarop deze verwachtingen ontstaan. Vandaar dat Rousseau in haar definitie spreekt van *‘promise based obligations’* en niet van verwachtingen.

Het obligatoire karakter van het psychologisch contract zorgt er ook voor dat de verwachtingen specifiek zijn. Verplichtingen en beloften heeft of maakt men immers altijd ten aanzien van een bepaalde partij, in dit geval de werknemer of de werkgever. Daarom moeten de verwachtingen van de psychologisch contract theorie ook onderscheiden worden van de meer algemene verwachtingen die men niet ten aanzien van een bepaalde partij heeft. Deze meer algemene verwachtingen vinden we terug in de verwachtingstheorie van Vroom (1964). Vroom verstaat onder verwachting een zekere probabiliteit of kans dat een bepaalde gebeurtenis zich zal voordoen. Het onderscheid tussen specifieke en algemene verwachtingen vinden we ook terug bij Blau (1964). Met specifieke verwachtingen bedoelt hij *“expectations an individual has of a given other person, his behavior and the rewards associating with him would bring”*, waar hij onder algemene verwachtingen verstaat *“overall needs and aspirations regardless of the source from which they are met”*.

Samengevat kunnen we stellen dat het psychologisch contract bestaat uit verwachtingen ten aanzien van de arbeidsruil. Deze verwachtingen ontstaan op basis van de geëxpliciteerde rechten en plichten maar ook op basis van beloften die op impliciete of expliciete wijze gemaakt zijn door de andere partij. De verwachtingen hebben een dwingend karakter omdat er ernstige gevolgen verbonden zijn aan het niet nakomen van de verwachtingen. Bovendien zijn de verwachtingen specifiek, wat wil zeggen dat men de verwachtingen altijd ten aanzien van een bepaalde partij koestert.

2.3. De rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract

Over de rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract zijn de meningen verdeeld. Levinson et al. (1962), Schein (1978) en Herriot (1995) benadrukken dat het psychologisch contract tot stand komt

tussen de twee partijen van de arbeidsrelatie. Zij stellen dat van beide partijen de verwachtingen moeten worden vastgesteld om hun psychologisch contract te bepalen. Het psychologisch contract wordt volgens hen gevormd door de gemeenschappelijke verwachtingen van de werknemer en van de organisatie waarvoor de werknemer werkt.

Rousseau (1988) benadrukt eveneens de rol van beide partijen van de arbeidsrelatie in de totstandkoming van het psychologisch contract. Zij stelt echter dat de verwachtingen van de organisatie moeilijk als een geheel te omvatten zijn. Dé organisatie bestaat niet maar wordt slechts vertegenwoordigd door haar individuele 'agents'. Rousseau vindt het daarom niet wenselijk en ook niet mogelijk om beide partijen te bevragen. Zij geeft daarom ook een engere definitie aan het psychologisch contract waarbij ze het perspectief van het individu centraal stelt. Het psychologisch contract is volgens Rousseau een mentaal model of nog een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie.

Het psychologisch contract beschouwen als een mentaal model heeft verregaande gevolgen. Ten eerste impliceert dit dat Rousseau enkel naar de verwachtingen van de individuele werknemers of 'agents' zal peilen. Zij peilt zowel naar wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie. Dit betekent ook dat de term "contract" in het psychologisch contract niet in strikte zin dient opgevat te worden. Er dient geen wederzijds akkoord te zijn tussen de partijen over de bepalingen van het contract om van een psychologisch contract te spreken. Verder heeft dat tot gevolg dat de betekenis van de elementen van het psychologisch contract steeds wordt bepaald door de wijze waarop het individu informatie uit de omgeving selecteert, percipieert en interpreteert. Elke werknemer percipieert en interpreteert de boodschappen die hij ontvangt op zijn eigen manier en zal op dezelfde wijze zijn eigen psychologisch contract creëren. Het psychologisch contract tussen een werknemer en zijn organisatie is dus geen objectief gegeven. Rousseau (1995) zegt in die zin dat het psychologisch contract "*in the eyes of the beholder*" is. Vervolgens kunnen we stellen dat het psychologisch contract bestaat uit een geheel of een patroon van verwachtingen eerder dan uit een som van verwachtingen, daar een mentaal model

informatie op een systematische wijze ordent en tot een zinvol geheel bundelt. Tenslotte betekent dit dat de organisatie zelf geen psychologisch contract heeft, maar wel de 'agents' die de organisatie vertegenwoordigen:

"The organization, as the other party in the relationship, provides the context for the creation of a psychological contract, but cannot in turn have a psychological contract with its members. Organizations cannot perceive, though their individual managers can themselves personally perceive a psychological contract with employees and respond accordingly." (Rousseau, 1989, p.126).

Alhoewel volgens Rousseau de organisatie zelf geen psychologisch contract heeft, speelt de organisatie volgens haar wel een belangrijke rol in de totstandkoming van het psychologisch contract van de individuele werknemer. De organisatie zendt immers via verschillende kanalen signalen uit die de verwachtingen van het individu zullen beïnvloeden. Zowel 'human contract makers' of 'primary contract makers' als 'secondary contract makers' kunnen het psychologisch contract van de individuele werknemer beïnvloeden. 'Human contract makers' zijn onder andere het top-, middle- of lijnmanagement, personeelsverantwoordelijken, trainers, collega's. Onder 'secondary contract makers' ressorteren onder meer de HRM-praktijken zoals beloningssystemen, loopbaanplanningssystemen, beoordelingssystemen, opleiding en ontwikkeling, maar ook de 'mission statement' en de organisatie-ecologie (Rousseau, 1995). Vaak zenden de 'contract makers' verschillende, soms tegenstrijdige, signalen uit, wat tot verwarring leidt bij de individuele werknemer. Het is bovendien ook niet altijd duidelijk of de 'contract makers' signalen uitzenden voor eigen rekening dan wel voor rekening van de organisatie. Het vergt zowel inspanningen van de organisatie als van de werknemer om deze ambiguïteit te reduceren. De organisatie kan dit bewerkstelligen door een goede onderlinge communicatie en coördinatie tussen de 'contract makers' te bevorderen, door standaardisatie van bepaalde procedures en door socialisatieprocessen (McClear, 1996).

Ook al definieert Rousseau het psychologisch contract als een mentaal model, toch is het volgens haar mogelijk dat verwachtingen gedeeld worden tussen verschillende individuen en dat hun psychologische contracten dus min of meer overeenstemmen. In dat geval spreekt Rousseau niet meer over een psychologisch contract maar over een normatief contract. Wanneer met andere woorden verschillende werknemers

dezelfde verwachtingen hebben ten aanzien van hun organisatie, hebben zij samen een normatief contract. Het psychologisch contract dat gedeeld wordt tussen verschillende individuen in een maatschappij, land, cultuur, is een sociaal contract. Het oordeel van een buitenstaander over het psychologisch contract van een individu is een geïmpliceerd contract (Rousseau, 1995).

Samengevat kunnen we stellen dat niet alle auteurs het er over eens zijn of de organisatie al dan niet een partij is van het psychologisch contract en of er al dan niet een wederzijds akkoord dient te zijn tussen de werknemer en zijn organisatie. Het bevragen van de twee partijen van de arbeidsrelatie levert heel wat praktische problemen op daar de verwachtingen van de organisatie niet als een geheel te omvatten zijn. Voor het onderzoek naar psychologisch contract baseert men zich daarom best op het standpunt van Rousseau. Zij stelt immers dat de organisatie geen partij is van het psychologisch contract en daarom ook niet bevraagd moet worden om het psychologisch contract tussen individu en organisatie te kennen. De organisatie zal wel het psychologisch contract beïnvloeden en is daarom wel een belangrijke 'contract maker'.

2.4. Types psychologische contracten

Rousseau (1995) is de enige auteur die een typologie opstelt van psychologische contracten. Zij inspireert zich daarvoor op de werken van Macneil (1974) en Williamson (1979) die elk vanuit hun eigen discipline, -Macneil vanuit zijn juridische invalshoek, Williamson vanuit zijn transactiekostenbenadering-, een belangrijke bijdrage geleverd hebben in het onderscheiden van een aantal contracttypes.

Rousseau onderscheidt vier types psychologische contracten op basis van twee dimensies: (1) de verwachte duur van de arbeidsrelatie (korte termijn perspectief/lange termijn perspectief), en (2) de gespecificeerdheid van de prestatie-eisen of van wat beide partijen van de arbeidsrelatie dienen uit te wisselen aan elkaar (gespecificeerd/niet gespecificeerd). De vier soorten psychologische contracten die Rousseau voorstelt, zijn transactionele, relationele, transitionele en gebalanceerde

psychologische contracten. Onderstaande tabel geeft weer hoe ze de verschillende soorten psychologische contracten ten opzichte van de twee dimensies plaatst.

	Gespecificeerde prestatie-eisen	Niet gespecificeerde prestatie-eisen
Korte termijn perspectief	Transactioneel (vb.: uitzendkracht)	Transitioneel (vb.: na fusie of overname)
Lange termijn perspectief	Gebalanceerd (vb.: 'knowledge workers')	Relationeel (vb.: familiebedrijf)

Bron: Rousseau, D.M. (1995, p. 98)

Transactionele psychologische contracten zijn contracten met een korte termijn perspectief en waarvan de prestatie-eisen sterk gespecificeerd zijn. Door het korte termijn perspectief zal de relatie weinig wederzijdse loyaliteit en weinig persoonlijke betrokkenheid tussen de partijen kennen. Beide partijen zullen dan ook weinig investeren in de relatie. Gespecificeerde prestatie-eisen houden in dat de taken en het loon dat men in ruil daarvoor krijgt op voorhand vastliggen. Transactionele psychologische contracten zullen daarom vooral voorkomen bij standaard werk. Een typisch voorbeeld van een contract dat aanleiding geeft tot een transactioneel psychologisch contract is een contract voor uitzendarbeid (Rousseau, 1995). Transactionele psychologische contracten komen overeen met wat Macneil en Williamson 'classical contracting' noemen en waaronder zij verstaan contracten waarvan de inhoud perfect kan worden afgebakend en waarbij de gevolgen van het niet nakomen van het contract perfect voorspelbaar zijn. Waar voor Rousseau echter het korte termijn perspectief een cruciaal kenmerk is van een dergelijk contract, staat dat bij Williamson niet centraal. 'Classical contracting' komt volgens hem vooral voor in geval van standaard werk dat zowel occasioneel als herhaaldelijk kan voorvallen.

Tegenover transactionele psychologische contracten plaatst Rousseau *relationele psychologische contracten*. Dit zijn contracten met een lange termijn perspectief en niet gespecificeerde prestatie-eisen. Aangezien beide partijen de bedoeling hebben een lange termijn relatie aan te gaan, zullen zij loyaal zijn ten aanzien van elkaar en veel investeren in de relatie. Het bieden van jobzekerheid, een vast loon, regelmatige loonstijgingen, promotiekansen, trainingsmogelijkheden, etc. zijn voorbeelden van

dergelijke investeringen van werkgeverszijde. Werknemers investeren vooral tijd in dergelijke relaties. In relationele psychologische contracten zijn de prestatie-eisen niet gespecificeerd. Zij zijn vaak hoogstens mondeling overeengekomen. Relationele psychologische contracten komen vaak voor in familiebedrijven (Rousseau, 1995). Zij komen overeen met wat Macneil en Williamson 'relational contracting' noemen. Zij verstaan daaronder contracten waarvan de inhoud niet op papier wordt vastgelegd maar die ontstaan op basis van normen impliciet aanwezig in de relatie. Bij conflicten wordt de wijze waarop de relatie zich doorheen de tijd heeft ontwikkeld als referentiepunt gebruikt om tekortkomingen in de relatie te interpreteren. Het lange termijn perspectief dat voor Rousseau een cruciale voorwaarde is om van een relationeel psychologisch contract te spreken, stelt ook Williamson centraal in 'relational contracting'. De niet gespecificeerde prestatie-eisen zijn voor Williamson geen cruciale vereiste.

'Classical contracting' en 'relational contracting' zijn twee uiteinden van één continuüm. De meeste contracten bevatten aspecten van beide soorten 'contracting'. Macneil en Williamson duiden dit aan met 'neoclassical contracting'. Zij verstaan daaronder contracten waarin niet alles schriftelijk kan vastgelegd worden en waarin ruimte gelaten wordt om te herinterpreteren, te heronderhandelen. Macneil stelt dat, omwille van onze beperkte rationaliteit en omdat mensen opportunistisch zijn, bijna alle contracten 'neoclassical' van aard zullen zijn. Rousseau stelt in tegenstelling tot Macneil en Williamson twee mengvormen voor: transitionele psychologische contracten en gebalanceerde psychologische contracten. Deze kunnen echter niet op het continuüm 'classical' - 'relational' geplaatst worden. Rousseau geeft aan deze contracttypes een zo specifieke betekenis en situeert ze in een zo specifieke context dat deze de betekenis van 'neoclassical contracting' verliezen.

Transitionele psychologische contracten zijn contracten met een korte termijn perspectief en niet gespecificeerde prestatie-eisen. Er worden geen beloften gedaan inzake toekomstige tewerkstelling of loyaliteit. De arbeidsrelatie kan op elk moment ophouden te bestaan. Ze wordt dus gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en ambiguïteit. Een transitioneel psychologisch contract is daarom zeer stresserend en niet "leefbaar". Meestal is een transitioneel psychologisch contract dan ook

slechts tijdelijk en zal het spontaan leiden tot een meer transactioneel of zelfs relationeel psychologisch contract eens er meer duidelijkheid is. Dit soort contracten treft men typisch aan in bedrijven in moeilijkheden, of in bedrijven in verandering, bijvoorbeeld na een fusie of overname.

Gebalanceerde psychologische contracten zijn volgens Rousseau contracten met een lange termijn perspectief waarin de prestatie-eisen duidelijk zijn vastgelegd. Met het relationeel psychologisch contract hebben ze gemeen dat er wederzijdse loyaliteit en betrokkenheid wordt verwacht. Met het transactioneel psychologisch contract hebben ze gemeen dat de prestatie-eisen op voorhand vastgelegd zijn. Als we kijken naar de wijze waarop Rousseau het gebalanceerd psychologisch contract operationaliseert, zien we dat er vooral items worden opgenomen die wijzen op meer doen dan verwacht, op steeds hogere prestatie-eisen aanvaarden. Het is daarin dat het gebalanceerd psychologisch contract zich onderscheidt van de andere drie vormen. Gebalanceerde psychologische contracten komen typisch voor in 'high involvement teams' (Rousseau, 1995).

Het onderscheid tussen 'classical' en 'relational contracting', en tussen transactionele en relationele psychologische contracten is niet alleen door Macneil (1974), Williamson (1979) en Rousseau (1995) gemaakt. Ook Blau (1964) maakte het onderscheid. Blau, Macneil en Williamson zien deze twee vormen als twee uiteinden van één continuüm. Dit continuüm meet de mate waarin de inhoud van het (psychologisch) contract kan vastgelegd worden. Zowel Williamson als Rousseau plaatsen de verschillende types contracten in een matrix op basis van twee dimensies. Waar voor Williamson deze dimensies slechts kenmerken zijn van een bepaald type contract, zijn dat voor Rousseau voorwaarden om van een bepaald type psychologisch contract te spreken. De types psychologische contracten worden gedefinieerd aan de hand van deze dimensies. Rousseau geeft op die manier een zeer specifieke betekenis aan de verschillende types psychologische contracten. Dat heeft tot gevolg dat twee van de vier types die Rousseau voorstelt geen plaats op het continuüm kunnen innemen. Een ander nadeel is dat er op die manier ook geen mogelijkheden opengelaten worden om andere types psychologische contracten te onderkennen.

McLean Parks, Kidder & Gallagher (1996) komen aan bovenstaande tekortkomingen gedeeltelijk tegemoet door de verschillende types psychologische contracten niet op voorhand vast te leggen en door meerdere dimensies van het psychologisch contract te beschouwen. Deze dimensies zijn geen voorwaarden maar kenmerken van het psychologisch contract. Elke voorgestelde dimensie bestrijkt een continuüm. Types psychologische contracten worden dan onderscheiden door voor elk van de dimensies de plaats op het continuüm aan te duiden. McLean Parks et al. onderscheiden naast het tijdsperspectief van de arbeidsrelatie (korte termijn versus lange termijn) en naast de gespecificeerdheid van de prestatie-eisen (gespecificeerd versus niet gespecificeerd) nog een aantal andere dimensies. Een eerste dimensie die McLean Parks et al. toevoegen, is de '*stabiliteit*' van het psychologisch contract. Daarmee bedoelen ze of de verwachtingen met betrekking tot de ruilrelatie op continue dan wel discontinue wijze (slechts na renegotiatie) veranderen. Een tweede dimensie die ze toevoegen, is het '*bereik*' van het psychologisch contract. Een nauw bereik betekent dat de verplichtingen die men heeft ten aanzien van de organisatie waarvoor men werkt, eindigen buiten het werk; een breed bereik betekent dat deze verplichtingen verder gelden na en buiten het werk. De '*focus*' van het psychologisch contract is een derde dimensie die ze onderkennen. De '*focus*' van het psychologisch contract betreft de relatieve aandacht die men heeft voor economische waarden versus socio-emotionele waarden. Een vierde dimensie is de '*precisie*' van de tijdsduur van de arbeidsrelatie (bepaald of niet bepaald). Een vijfde dimensie tenslotte die ze toevoegen, betreft de '*bijzonderheid*' van de partijen of nog de mate waarin de identiteit van de partijen en hun specifieke vaardigheden een unieke niet substitueerbare component vormen van de uitwisselingsrelatie (standaard werk versus specifiek werk).

Samengevat kunnen we stellen dat de aard van het psychologisch contract op verschillende wijzen in kaart kan worden gebracht. In de literatuur werden er tot nog toe twee methoden voorgesteld. De eerste methode, voorgesteld door Rousseau, bestaat er in een aantal types psychologische contracten op voorhand te definiëren en daar schalen voor te ontwikkelen. Rousseau heeft op die manier vier types psychologische contracten voorgesteld. De tweede methode, voorgesteld door McLean Parks et al., bestaat er in de verschillende types psychologische contracten

niet voor te definiëren. Zij onderkennen verschillende dimensies of kenmerken van het psychologisch contract die elk een continuüm bestrijken. Elke werknemer wordt gevraagd de plaats op het continuüm aan te duiden voor elk van deze dimensies. Types psychologische contracten worden pas achteraf in kaart gebracht aan de hand van de patronen die men over de verschillende dimensies heen kan onderkennen. Het voor- of nadeel van beide methoden ligt in de open- dan wel geslotenheid van de methode.

2.5. De dynamiek van het psychologisch contract

Psychologische contracten veranderen doorheen de tijd (Levinson et al.; 1962; Schein, 1978; Rousseau, 1995; Herriot, 1995). De meeste auteurs zien deze veranderingen slechts op kritische momenten gebeuren. Schein (1978) ziet iemands psychologisch contract veranderen doorheen vier belangrijke fasen in diens carrière: de selectiefase, de socialisatiefase, de wederzijdse aanvaardingsfase en de 'midcareer' fase. Andere kritische momenten zijn trainingsmomenten, beoordelingsmomenten, momenten van loononderhandeling, het moment waarop men promotie maakt of van job verandert, bij een herformulering van de taken, na een loopbaanonderbreking, wanneer men beslist deeltijds te gaan werken, etc. (Schein, 1978; Rousseau & McLean Parks, 1993). Andere auteurs (Dunahee & Wangler, 1974) zijn van mening dat het psychologisch contract continu verandert.

Geen van bovenstaande auteurs geeft echter weer op welke manier deze veranderingen in het psychologisch contract zich voordoen. Dit is wel uitgewerkt door Roe en Schalk (1996 in: Schalk & Freese, 1997). Zij vertrekken van de assumptie dat een werknemer het huidige gedrag van zichzelf en van de organisatie vergelijkt met het gedrag dat hij verwacht had. Zij gaan er van uit dat de gedragingen in realiteit in kleinere of grotere mate zullen afwijken van de gedragingen die men verwacht had. Of deze afwijkingen een verandering of zelfs een breuk in het psychologisch contract zullen teweeg brengen, is afhankelijk van de grootte van die afwijkingen en of ze binnen bepaalde grenzen vallen. Elk individu heeft immers voor elk element van het psychologisch contract een acceptatie- en een tolerantiegrens. De acceptatiegrenzen worden bepaald door die aspecten die het individu belangrijk vindt maar die geen

basiswaarde voor hem zijn. Zij vallen samen met wat Barnard (1938) de 'zone of indifference' en Simon (1958) de 'zone of acceptance' hebben genoemd. Zij bedoelen daarmee de zone waarbinnen opdrachten en gebeurtenissen gezaghebbend zijn en dus zonder twijfel aanvaard worden. Waar de acceptatiegrenzen bepaald worden door wat het individu belangrijk vindt ook al is dat geen basiswaarde, worden de tolerantiegrenzen bepaald door de basiswaarden van het individu.

Roe en Schalk beschouwen drie mogelijke vormen van afwijkingen tussen het feitelijk gedrag en het gedrag dat men verwacht had. (1) Afwijkingen die binnen de acceptatiegrenzen vallen, passen binnen de bestaande cognitieve schema's en leiden niet tot een verandering in het psychologisch contract. Het psychologisch contract is in balans of in homeostasis. (2) Afwijkingen die buiten de acceptatiegrenzen vallen maar binnen de tolerantiegrenzen, zijn grotere afwijkingen en passen niet meer binnen de bestaande cognitieve schema's. Zij brengen wel een verandering in het psychologisch contract teweeg. Het psychologisch contract zal herzien en gehernegotieerd worden, daar er niet aan alle elementen tegemoetgekomen wordt die het individu belangrijk vindt. Men spreekt van een verstoring ('revision') van het psychologisch contract. (3) Indien de afwijkingen ook de tolerantiegrenzen overschrijden, zal het psychologisch contract zich in sterke mate wijzigen. De gedragingen stroken niet met de basiswaarden van het individu. Men ervaart het psychologisch contract als verbroken ('abandonment' of 'violation').

Roe en Schalk verbinden een breuk in het psychologisch contract onlosmakelijk met een daling van betrokkenheid ten aanzien van de organisatie en zelfs met het beëindigen van de relatie. Volgens Rousseau (1995) echter hoeven de gevolgen van een breuk niet altijd destructief te zijn. In navolging van wat Hirschman (1970) en Farrell (1983) stelden met betrekking tot mogelijke reacties op ontevredenheid, ziet Rousseau vier mogelijke reacties op het ervaren van een breuk in het psychologisch contract: het beëindigen van de relatie ('exit'), protest aantekenen ('voice'), de situatie aanvaarden ('loyalty') en de situatie negeren wat kan leiden tot het vernietigen van de relatie ('neglect'/'destruction'). Deze reacties worden in onderstaande tabel samengevat.

	Constructive	Destructive
Active	Voice	Exit
Passive	Loyalty/Silence	Neglect/Destruction

Bron: Rousseau, D.M. (1995, p.135)

Het beëindigen van de relatie ('exit') zou vooral voorkomen in transactionele psychologische contracten, in relaties met een korte termijn perspectief, wanneer men andere kansen ziet op de arbeidsmarkt, wanneer men ziet dat collega's ook de organisatie verlaten, wanneer pogingen om de breuk te herstellen tevergeefs zijn geweest. Zijn stem laten horen ('voice') zou vooral voorkomen in relaties waar er vertrouwen is, in relaties waarin er gepraat kan worden, wanneer men denkt op die manier de andere partij te kunnen beïnvloeden, wanneer collega's ook langs deze weg hun arbeidsrelatie trachten te herstellen. Het aanvaarden van de omstandigheden ('loyalty/silence') kan men doen uit gebrek aan alternatieven of in afwachting van betere omstandigheden. Deze reactie zou vooral voorkomen in relaties waarin overleg moeilijk is. Het negeren van de situatie ('neglect') tenslotte of het vernietigen van de relatie ('destruct') zou zich voordoen in relaties waarin veel conflicten voorkomen, waarin weinig vertrouwen is, waarin geen of weinig communicatie is.

Samengevat kunnen we stellen dat de meeste auteurs het er over eens zijn dat het psychologisch contract verandert door de tijd. Er is echter nog niet veel denkwerk verricht over de momenten waarop en de wijze waarop het psychologisch contract nu precies verandert. Wat bepaalt bijvoorbeeld de acceptatiegrenzen en de tolerantiegrenzen van het individu? Wanneer weet men dat die grenzen overschreden worden en hoe moet men daarmee omgaan? Noch de theorie, noch het empirisch onderzoek geeft ons hier voorlopig antwoord op.

Conclusie

In dit artikel zijn we op zoek gegaan naar de betekenis van het concept psychologisch contract. In een eerste deel hebben we uitgelegd hoe het begrip ontstaan is en hoe het door verschillende auteurs gedefinieerd is. In een tweede deel zijn we dan de discussie aangegaan die er bestaat rond de betekenis en de meerwaarde van het concept psychologisch contract. We zijn in de discussie ingegaan op de volgende vragen: (1) Wat is de rol van de ruilrelatie die er bestaat tussen werknemer en werkgever in de totstandkoming van het psychologisch contract?, (2) Wat is typisch aan de verwachtingen van het psychologisch contract?, (3) Is het psychologisch contract individueel of relationeel?, (4) Hoe kunnen verschillende soorten psychologische contracten onderscheiden worden?, en (5) Hoe en wanneer verandert het psychologisch contract? Door de verschillende visies van de verschillende auteurs naast elkaar te zetten enerzijds en door op zoek te gaan naar gemeenschappelijke standpunten anderzijds, hebben we de betekenis van het psychologisch contract leren begrijpen.

De discussie leert ons dat het psychologisch contract bestaat uit verwachtingen die betrekking hebben op de ruilrelatie die er tussen werknemer en werkgever bestaat. Deze verwachtingen kunnen geëxpliciteerd zijn, maar kunnen ook impliciet aanwezig zijn. Zij ontstaan hoofdzakelijk op basis van rechten en plichten die expliciet vermeld staan in het arbeidscontract, CAO's, huisreglementen, etc. of op basis van beloften die op impliciete of expliciete wijze gemaakt zijn. Zij zijn daarom ook dwingend. Het niet nakomen van de verwachtingen kan immers leiden tot een breuk en zelfs tot het einde van de arbeidsrelatie. De verwachtingen zijn bovendien specifiek daar men ze altijd ten aanzien van een bepaalde partij koestert. Het is in dit opzicht dat ze zich onderscheiden van de meer algemene verwachtingen die we terugvinden in de verwachtingstheorie van Vroom.

In de discussie rond psychologisch contract werd ook de vraag gesteld of het psychologisch contract individueel dan wel relationeel van aard is. Over dit punt zijn de auteurs het minder eens. Een aantal auteurs (Levinson et al., 1962; Schein, 1978; Herriot, 1995) stelt dat het psychologisch contract aanwezig is tussen twee partijen en

dat de verwachtingen van beide partijen moeten gekend zijn alvorens men het psychologisch contract tussen de twee partijen kan kennen. Het psychologisch contract bestaat volgens hen uit de gemeenschappelijke verwachtingen van beide partijen. Deze visie op het psychologisch contract levert tal van problemen op bij het empirisch onderzoeken van het psychologisch contract. De verwachtingen van de organisatie zijn immers niet eenduidig in kaart te brengen. Rousseau (1988) ziet deze problemen in. Daarom beschouwt zij de organisatie niet als een partij van het psychologisch contract. De organisatie moet volgens haar niet bevraagd worden om het psychologisch contract van een individuele werknemer te kennen. Het psychologisch contract is volgens Rousseau een louter individuele perceptie en dus niet relationeel van aard. In het onderzoek naar psychologisch contract wordt door de meeste auteurs deze visie gevolgd.

Een volgende vraag waarop we zijn ingegaan, betreft de wijze waarop verschillende types psychologische contracten kunnen onderscheiden worden. Omdat Rousseau (1995) de enige auteur is die een typologie van psychologische contracten heeft ontwikkeld die ook in empirisch onderzoek kan gebruikt worden, bestaat hierover in de literatuur weinig discussie. Haar classificatiesysteem kent een groot succes ondanks enkele beperkingen. De methode van Rousseau is vrij gesloten daar er slechts vier types psychologische contracten worden voorgesteld waarin alle arbeidsrelaties dienen te worden ondergebracht. Bovendien definieert Rousseau de verschillende types volledig voor. McLean Parks et al. (1996) stellen een alternatief voor waarin ze meer mogelijkheden openlaten wat betreft het aantal verschillende types psychologische contracten. Hun methode is echter slechts theoretisch onderbouwd en niet empirisch getest. De vraag naar alternatieven om de aard van het psychologisch contract in kaart te brengen, blijft, ondanks de populariteit van de typologie van Rousseau, echter groot.

Ook over de dynamiek van het psychologisch contract blijven nog veel vragen bestaan. Alhoewel de meeste auteurs het er over eens zijn dat het psychologisch contract verandert door de tijd, zijn er nog weinig antwoorden gevonden op de vraag wanneer en op welke manier dergelijke veranderingen precies gebeuren. Het 'change model' van Roe en Schalk (1996) geeft ons hierin reeds een beperkt inzicht. Toch is

er nog nood aan zowel theoretische ontwikkeling als empirisch onderzoek op dit terrein.

Literatuur

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Dunahee, M.H. & Wangler, L.A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 518-526.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Freese, C. & Schalk, R. (1996). The dynamics of psychological contracts. Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts", Tilburg.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New Deals: the Revolution in Managerial Careers*. Chichester, Sussex: Wiley.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). Contracting Careers. *Human Relations*, 49(6): 757-790.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., Kidd, J.M. (1996). The content of the psychological contract. Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts", Tilburg.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. London: Routhledge & Kegan Paul.
- Huiskamp, R. (1997). Management van arbeidsrelaties: een verkenning. Concept working paper, Bennebroek.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 15: 91-99.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Macneil, I.R. (1974). The many futures of contract. *University of Southern California Law Review*, 67: 691-816.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- McClellan Parks, J. & Kidder, D.L. (1994). "Till death us do part..." Changing work relationships in the 1990's. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 111-136.
- McLean Parks, J., Kidder, D.L. & Gallagher, D.G. (1996). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. Working paper.
- McClellan, K.L. (1996). A Party for Two: The Employee and the Organization as Parties to the Psychological Contract. Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting, Cincinnati.
- McFarlane Shore, L. & Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 91-109.
- Morrison, D.E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33 (3): 353-372.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. -, 22(1): 226-256.
- Roehling, M.V. (1996). Critical Issues in the Conceptualization of the Psychological Contract Construct. Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting, Cincinnati.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract. *Academy of Management Journal*, 37: 437-452.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1995). Organizational citizenship behavior: a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2: 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* : 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau, D.M. & Greller, M.M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33 (3): 385-401.

Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3): 463-489.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1996). Keeping the psychological contract in times of change: the role of managerial credibility and employee losses. Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts", Tilburg.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1996). It takes a good reason to motivate change. Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts", Tilburg.

Schalk, R., Freese, C. & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie. *Gedrag en Organisatie*, 8 (5): 307-317.

Schalk, R. & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 4: 107-123.

Schein, E.H. (1965, 1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Williamson, O.E (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, (3): 233-261.

Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.

